

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARINA LEITÃO DE SOUZA

**O USO DO LEGO SERIOUS PLAY COMO ESTRATÉGIA DE TREINAMENTO
ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2017

KARINA LEITÃO DE SOUZA

**O USO DO LEGO SERIOUS PLAY COMO ESTRATÉGIA DE TREINAMENTO
ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão de Talentos e Comportamento Organizacional em Dezembro/2017, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2017

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me dado a vida, esta grande escola na qual constantemente aprendo com desafios que Ele me proporciona. Aos meus pais, por terem investido nos meus estudos desde pequena e que me estimulam a abrir mão de roupas que levei pra Europa para trazer malas cheias de livros. Ao meu irmão, que sempre teve mais facilidade de aprendizado que eu e me aceita como sua aluna quando é necessário. À minha família toda pelo carinho mesmo de longe, sendo inclusive cobaia da minha primeira tentativa em aplicar o método LEGO SERIOUS PLAY de forma amadora. Aos meus amigos que entenderam o quanto eu precisei abrir mão de encontrá-los para fazer um bom TCC. A todos aqueles que trabalham na área de Recursos Humanos das empresas e os compreendem não como máquinas, mas como pessoas com vivências, dificuldades, angustias e motivações. À Mirian Fávaro, uma mulher incrível que não só aplica o método no Brasil, mas que tem uma vasta bagagem de LEGO e também uma imensa bagagem como pessoa. Ela que me fez entender que 6 peças de LEGO oferecem 915 milhões de combinações e que a vida nos oferece infinitas possibilidades. Por fim, ao meu orientador Cleverson Renan da Cunha, que se mostrou empolgado desde o dia em que apresentei o meu tema de pesquisa, comprando os kits e o livro para entender melhor do método e um dia estender isso às salas de aula que tem o privilégio de tê-lo como professor.

O uso do LEGO SERIOUS PLAY como estratégia de Treinamento Organizacional

Karina Leitão de Souza

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar como o método LEGO SERIOUS PLAY pode ser utilizado como estratégia de Treinamento Organizacional. LEGO SERIOUS PLAY é um método que surgiu em 2001 com o objetivo de estimular a criatividade e alavancar a performance das empresas. Dentre suas aplicabilidades está a utilização para treinamento organizacional. Para Chuck Williams (2010), treinamento organizacional é desenvolver pessoas e promover experiências. Na visão de Stephen Robbins et al. (2010), com a evolução, todos precisam passar por treinamentos para não se tornarem defasados. Foi aplicado um estudo de caso em São Paulo para analisar o potencial do método. No fim, dá-se a conclusão de que dentre os treinamentos nos quais o método pode ser aplicado existem alguns que ele é capaz de gerar bastante resultado, sendo o melhor pontuado o treinamento no formato de Simulações e Jogos, classificação considerada ao estudo de caso observado. No entanto, para outros treinamentos, o método possui suas limitações. As empresas podem ter suas áreas de Recursos Humanos em destaque se abrirem espaço para usufruir do método LEGO SERIOUS PLAY.

Palavras-chave: LEGO SERIOUS PLAY; treinamento; resultado; criatividade; Recursos Humanos.

ABSTRACT

The present article has the goal to analyze how the LEGO SERIOUS PLAY method can be used as an Organizational Training strategy. Understanding LEGO SERIOUS PLAY as a method that started in 2001 with the goal of stimulates creativity and enhances business performance. Among its applications is the one for organizational training. For Chuck Williams (2010), organizational training is to develop people and promote experiences. On Stephen Robbins et al. (2010) vision, with the evolution, everybody needs to pass through training to not become outdated. It was applied a case study in São Paulo to analyze the method potential. In the end, there is a conclusion that among the training options that the method can be applied there are some that can extract big results, considering the best rated the training on Simulation and games format, the one considered on the observed case study. In the other hand, for other trainings, the method has some limitations. The companies can have the Human Resources area highlighted if open space to enjoy the LEGO SERIOUS PLAY method.

Key words: LEGO SERIOUS PLAY; training; result; creativity; Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

Treinamentos são práticas comuns às empresas e são aplicados por diversos objetivos. Mesmo com a melhor das intenções, muitas vezes as empresas falham na escolha do treinamento ou até mesmo na sua aplicação. Ao entender mais a fundo o porquê de tantas falhas, pode-se extrair que elas se dão em sua maioria na falta de engajamento dos funcionários. Esta, por sua vez, é devido a dois grandes motivos. O primeiro, pelo fato de eles não entenderem a razão de estarem sendo treinados. Já o segundo motivo, pelo fato de eles não conseguirem assimilar as informações transmitidas pelo(s) treinador(es).

O presente artigo surgiu com a proposta de apresentar uma ferramenta relativamente nova, que promete ser mais assertiva nos resultados. Esta ferramenta é o Método LEGO SERIOUS PLAY, que nasceu dentro da própria empresa do LEGO. Vendo que as soluções estratégicas da empresa estavam muito longe da ideia oferecida pelo produto, que estimulava a criatividade e inovação, Kirk Kristiansen resolveu explorar o produto desta vez com outro foco. O que ele queria era trazer o estímulo do LEGO para as decisões que precisavam ser tomadas, fugindo do tradicional. Vendo que poderia colher novos frutos, no momento em que percebeu o desinteresse das crianças frente ao LEGO devido a atrativos tecnológicos, não hesitou em expandir o uso da ferramenta aos negócios. Daí nasceu o LEGO SERIOUS PLAY, que ao longo do tempo foi ganhando forma e força devido a estruturação e pesquisas altamente embasadas.

Para melhor compreensão do método foi realizado um estudo de caso com uma *startup* do setor de educação na cidade de São Paulo/SP. Após colher os resultados dos questionários e também das anotações realizadas, foi possível entender a estrutura do método ao se aplicar na prática o que foi abordado na parte teórica. Por fim, deu-se a conclusão de que o método possui uma ampla compatibilidade com boa parte dos chamados “métodos de treinamento”, descritos segundo Williams (2010). O que conseguiu melhor pontuação devido ao melhor encaixe frente ao que o método proporciona foi Simulações e Jogos. Inclusive, destaca-se que este foi o enquadramento do estudo de caso trazido à discussão no artigo. É esclarecido, portanto, o uso do LEGO SERIOUS PLAY como estratégia de Treinamento Organizacional e oferecido sugestões aos próximos estudos, uma vez que o método é rico em diversos aspectos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta parte evidenciamos os temas centrais do artigo: Treinamento e Método LEGO SERIOUS PLAY. Em treinamento, foram utilizados os conceitos abordados nos livros de Robbins et al. (2010) e Williams (2010). Para entender o Método LEGO SERIOUS PLAY, usou-se a história do método, o que ela é capaz de oferecer e como fazer a abordagem com os participantes (Kristiansen & Rasmussen, 2015).

2.1 TREINAMENTO

Segundo Williams (2010, p. 220) o treinamento serve para aprimorar as habilidades dos colaboradores, promover experiências que os mudem em algum aspecto e/ou adquirir conhecimentos. Todos esses fatores servem para tornar os colaboradores mais preparados no desempenho de suas funções no trabalho e assim serem mais produtivos para as organizações. Isso justifica o fato de tantas empresas investirem valores altos em treinamentos que acreditem poder gerar resultados no futuro. Para que um treinamento seja estruturado, é preciso levar em conta 3 etapas: identificar necessidade de realizá-lo, selecionar o método mais condizente para tal necessidade e avaliar após a aplicação.

Pode ser identificada uma necessidade de treinamento de diversas formas. Algumas delas, conforme afirma Williams (2010, p. 220) são avaliações de clientes, desempenho abaixo do esperado, reclamações de gestores ou colegas, testes específicos, entre outros. Para selecionar o método mais condizente devem ser considerados o número de pessoas, custos e objetivos. O Quadro 1 abaixo ajuda a identificar dentre os modelos tradicionais de treinamentos, quais os métodos mais adequados para as diversas situações que podem surgir nas organizações.

QUADRO 1 – OBJETIVOS E MÉTODOS DE TREINAMENTO

Objetivo do treinamento	Métodos de treinamento
Transmitir informações e conhecimento	Filmes e vídeos-> servem para transmitir informações, ilustrar dificuldades e formas de resolvê-las e prendem a atenção dos colaboradores que estão assistindo
	Apresentações-> os colaboradores escutam o que quem está falando tem a dizer

	Leituras planejadas-> as leituras são feitas sobre o conhecimento que deve ser compreendido para que a pessoa tenha uma base
Desenvolver habilidades analíticas e de resolução de problemas	Estudos de caso-> é trazido um caso em que uma questão a ser resolvida está presente e os colaboradores tentam desenvolver uma solução para tal
	Orientação e aconselhamento-> são dados conselhos e orientações para que incentivem quem está sendo treinado. Serve muito bem como método complementar a outros.
	Discussões em grupo-> colocados à mesa questões específicas e as pessoas irão expor suas opiniões. Quem está treinando pode conduzir a discussão para que se atinja o objetivo.
Praticar, aprender ou mudar de comportamento	Treinamento durante a execução do trabalho-> ao chegar ao novo trabalho, o colaborador primeiramente observa como o colega realiza o trabalho. Em seguida, os dois fazem juntos. Por fim, o treinado já consegue desempenhar a função sozinho.
	Dramatização-> quem está passando pelo treinamento simula estar em cargo (que pode ser ou não dele) e como agiria em determinadas situações.
	Simulações e jogos-> simulam que a pessoa que está em treinamento está em uma situação cotidiana do cargo que ela pode vir a assumir. Assim é possível ver que reações ela teria se fosse a escolhida.
	Treinamento em um espaço reservado-> o treinado é colocado em uma área reservada para que possa desempenhar funções similares às que pode vir a assumir. No entanto, ele não influencia o trabalho dos demais, mas segue o ritmo que consegue e faz sua entrega naturalmente.
Transmitir informações e conhecimento; Desenvolver habilidades analíticas e de resolução de problemas; Praticar, aprender ou mudar de comportamento	Aprendizagem por computador-> por meio desse método podem ser incluídos vídeos, jogos, videoconferência e usados os mais diversos recursos para que a pessoa seja treinada da melhor maneira.

FONTE: Adaptado de FOWLER, A., "How to Decide on Training Methods", People Management 25, n. 1 (1995), p. 36.

Ao concluir o treinamento, o último passo consiste em avaliar o mesmo. Williams (2010, p. 222) defende que é necessária a análise de 4 aspectos, sendo eles: 1- reações, ou seja, se os treinados gostaram de passar por aquela experiência; 2- aprendizagem, que é o quanto realmente a pessoa adquiriu de conhecimento ou habilidade do tema proposto; 3- comportamento, que demonstra no dia a dia desempenhando o cargo com mais desenvoltura que antes; e 4- resultados mensuráveis como "menos impactos na fábrica", para aqueles que controlam logística ou "mais vendas", para aqueles que respondem pelo marketing.

Na visão de Robbins et al. (2010, p. 538) é possível termos outra perspectiva de treinamento. Para ele, mesmo os colaboradores mais bem qualificados podem acabar se tornando obsoletos, pois as referências vão mudando, o mundo evoluindo

e trazendo novas oportunidades. Para este autor existem basicamente 4 tipos de treinamento, que serão abordados na sequência.

O primeiro deles é o que aborda **habilidades básicas de leitura e compreensão**, que é saber se comunicar de forma escrita, além de interpretação daquilo que está descrito. O segundo é focado nas **habilidades técnicas**, pois os colaboradores devem estar preparados para lidar com o sistema que a empresa disponibiliza.

O terceiro traz em questão as **habilidades interpessoais**, pois todos devem conseguir se relacionar com os colegas de trabalho. Por fim, o quarto treinamento é aquele que desenvolve **habilidades para a solução de problemas**. Nesse tipo de treinamento as pessoas desempenham atividades que raciocínio e lógica a fim de identificar o problema, ser capaz de propor possíveis soluções e saber implementá-las.

Desta vez, a forma de mensurar o treinamento pode ser em nível de satisfação dos participantes, em identificação de que realmente conseguem colocar em prática o que foi aprendido no desenvolvimento de seus cargos ou em um retorno financeiro à empresa. O sucesso ou não de um treinamento também depende muito do treinado e do apoio organizacional para dar abertura à aplicação da nova bagagem. Em toda e qualquer aplicação de treinamento é de extrema importância a avaliação dos resultados do mesmo para entender o que realmente ele agregou ao trabalho.

2.2 MÉTODO LEGO SERIOUS PLAY

2.2.1 HISTÓRIA DO MÉTODO

O método LEGO SERIOUS PLAY surgiu de forma autêntica e espontânea. A necessidade de tomar decisões internas importantes da organização fez com que recorressem ao LEGO como forma de auxiliar as pessoas a expressarem seu potencial. Não faziam ideia de que isso poderia ser explorado futuramente como um ramo do negócio da organização, dando oportunidades de outras empresas aderirem ao que chamamos hoje de método. Aos poucos, o fato de as crianças, as quais eram os consumidores principais do LEGO, começarem a se interessar mais

por videogames, tecnologia e brinquedos novos foi tomando proporções que começaram a afetar as vendas. Com isso, o olhar de Kirk Kristiansen ao método começou a mudar.

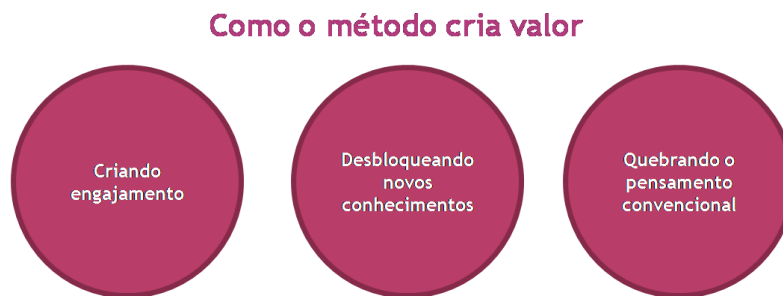
Ao dar início aos estudos sobre como o método poderia ser aplicado, o idealizador do LEGO voltado às empresas começou a sentir que os resultados estavam ficando muito estruturados e perdendo a essência da criatividade e imaginação. Para auxiliar no desenvolvimento com o foco correto, foram convidados os professores da universidade de Lausanne, na Suíça, IMD Business School. O fato de já terem desempenhado outros trabalhos para a LEGO anteriormente e também por terem experiência acadêmica em sistemas complexos adaptativos, liderança e comportamento organizacional, indicava que a dupla seria ótima para dar vida à ideia.

O método sofreu sua primeira crise ao afirmarem que o LEGO na essência das peças e somente elas não iriam conseguir trazer resultados. Algo ainda estava faltando para encorpar as ideias. Foi contatado então o diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da LEGO Education começou a comparar alguns conceitos do que já havia estruturado para a parte da educação. Deste ponto, algumas semelhanças foram encontradas e viram que era possível extrair algo do que havia sido construído antes para crianças voltado dessa vez a adultos. Em 2001, ao aceitar que esse era o caminho a seguir, o método saiu do papel para se tornar oficialmente LEGO SERIOUS PLAY.

2.2.2 O MÉTODO LEGO SERIOUS PLAY

Observando o dia-a-dia das organizações e as dificuldades que enfrentam, pode-se destacar o que o método é capaz de oferecer para torná-las melhores e mais eficientes. A Figura 1 abaixo então aponta os 3 pontos chave onde o método LEGO SERIOUS PLAY promete criar valor:

FIGURA 1 – COMO O MÉTODO CRIA VALOR



Fonte: Adaptado de Kristiansen e Rasmussen (2015, p. 15).

Quando se fala em criar engajamento, refere-se às comuns reuniões 20/80. São chamadas dessa forma, pois 20% dos participantes falam 80% do tempo. Isso significa que as pessoas que estão em um cargo superior, aquelas que são mais extrovertidas e/ou as que têm mais facilidades de expressão acabam conduzindo a reunião da forma que lhes é conveniente, sem deixar que os demais presentes participem. Esses demais, que são os 80%, muitas vezes saem insatisfeitos por não conseguir contribuir da forma como gostariam. O objetivo do LEGO SERIOUS PLAY em criar engajamento, é, segundo Kristiansen e Rasmussen (2015, p. 17), criar reuniões 100/100. Nestas, 100% dos presentes estão contribuindo com 100% do que têm a entregar.

Desbloquear novos conhecimentos está ligado a 3 vertentes consideradas por Kristiansen e Rasmussen (2015, p 17-23): 1- Conhecimento presente na sala se refere às inúmeras informações que recebemos diariamente e que são armazenadas de alguma forma em nosso cérebro. É difícil lembrar todo conhecimento que adquirimos e trazer à tona de forma simples. Além disso, muita gente não tem consciência de quanto elas sabem, pois aquele conhecimento está reservadamente guardado. 2- Entendimento do sistema é quando se trata de entender que hoje não trabalhamos mais em um sistema simples. É preciso estar atento que o grupo tem uma identidade, mas que essa pode ser dinâmica, imprevisível e moldar-se de uma forma diferente do estado anterior. 3- Conexão entre o propósito individual e organização faz com que os colaboradores desempenhem melhor suas funções, pois veem sentido naquilo que fazem, saem saciados e satisfeitos depois de um dia de trabalho.

Quebrar o pensamento convencional vem do momento em que decidimos basicamente seguir pela linha de raciocínio mais fácil. Tomar vícios de linhas de raciocínio e sempre andar por elas como se fossem as únicas possíveis. Com isso,

nos fechamos a outros caminhos que podem nos desviar desses pensamentos, mas que podem ser maravilhosos para enriquecer a ideia.

2.2.3 ABORDAGEM COM OS PARTICIPANTES

Para aplicar o método LEGO SERIOUS PLAY existe um Processo Central apontado por Kristiansen e Rasmussen (2015, p. 53) que conduz toda a abordagem com os participantes. O facilitador irá dar os rumos da aplicação dependendo do que lançar no 1º passo.

1º passo: Fazer a pergunta. Nesse passo cabe ao facilitador entender o que pretende ser explorado nesta aplicação e qual aspecto precisa ser desenvolvido com as pessoas que estão participando.

2º passo: Construir. Nesse passo cabe não só construir, mas também pensar sobre o modelo que se está criando e toda a história que existe por trás dele.

3º passo: Compartilhar. Nesse passo se apresenta a perspectiva de quem construiu, todo o contexto apresentado em peças de LEGO.

4º passo: Refletir. Nesse passo há um questionamento sobre o que ouviram e também sobre aquilo que está representado no modelo pelos elementos escolhidos, mas não é facilmente compreendido.

Existe também outro fio condutor do processo, que são as Técnicas de Aplicação do LEGO SERIOUS PLAY. Cada uma das técnicas tem um objetivo específico. O Quadro 2 abaixo explicará cada uma dessas técnicas.

QUADRO 2 – TÉCNICAS DE APLICAÇÃO E SEUS OBJETIVOS

Técnicas de aplicação	Objetivo
1- Construindo modelos e histórias individuais	Compartilhar com as demais pessoas presentes aquilo que está somente na mente da pessoa que criou o modelo.
2- Construindo modelos e histórias compartilhadas	O entendimento sobre o que está se expressando no modelo vem de diversas mentes presentes que chegam a um consenso do que é importante representar.
3- Criando um cenário	No cenário é possível categorizar os modelos, encontrando as diferenças e semelhanças entre eles.
4- Fazendo conexões	Identificar o que conecta um modelo ao outro e realmente fazer essa conexão fisicamente com as peças de LEGO.
5- Construindo um sistema	Quando temos diversas conexões acaba-se criando um sistema. O impacto em uma das partes do modelo é capaz de refletir em outra parte, mostrando a interdependência entre eles.
6- Jogando com emergência e decisões	Colocar o modelo diante de impactos de eventos internos ou externos, representando o dinamismo do ambiente em que estão inseridos.
7- Extraíndo princípios guias simples	Com base no modelo, ser capaz de tomar decisões estratégicas e trazer isso ao ambiente real.

Fonte: a autora (2017).

2.2.4 APLICAÇÃO NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O método LEGO SERIOUS PLAY possui uma ciência por trás e, conforme membros da Executive Discovery (2002, p. 2):

(...)(o conceito) surgiu da pesquisa e experimentos de vários estudiosos e praticantes buscando formas mais efetivas de encarar o complexo e desafiador crescimento das demandas do ambiente de negócios. (EXECUTIVE DISCOVERY, 2002, p. 2)

Sendo assim, temos 3 elementos defendidos pela Executive Discovery para alcançar resultados. **Brincar** é o primeiro dos elementos. Parece muito contraditório falar de brincadeira quando se trata de trabalho. Brincadeira remete a algo de lazer, enquanto trabalho é algo que exige seriedade. É claro que jogos de adultos possuem um foco completamente diferente dos das crianças. Nos de adultos o destaque se dá em: a) Vínculo social, que evidencia liderança, cooperação, perseverança etc. b) Expressão emocional, que traz o amor, raiva, medo e outros. c) Desenvolvimento cognitivo, que mostra a provocação de um jogo que ajuda no aprendizado e compreensão das coisas. Com o uso de metáforas algo abstrato pode se tornar bastante compreensível. d) Competição construtiva, que instiga os participantes a trazerem o melhor de si. Para brincar, objetos usados são associados pessoas e objetos que conhecemos. Durante o *storytelling*, ficam evidenciados a cultura, o pertencimento a um grupo, o bom e o mau, a esperança etc. Tudo se torna bastante dinâmico. É a visão de cada membro da organização sobre uma história que não deixa de fazer parte dela.

Psicologia e ciência do comportamento também dão base ao método, por meio do **Construtivismo** e **Construcionismo**, o segundo elemento. O construtivismo, idealizado por Jean Piaget, defende a ideia de que as pessoas constroem estruturas baseadas nas experiências que já tiveram no mundo. Isso quer dizer que não basta eu querer mudar a ideia do próximo, ele mesmo deve experimentar para aprender e fixar o aprendizado daquilo que se pretende transmitir. Já no construcionismo, criado por Seymour Papert, se estendeu a teoria do construtivismo à educação, pois Papert via que as escolas eram muito passivas ao transmitir conhecimento. Para ele, as pessoas só aprendem quando estão engajadas durante o processo de construção. Ao comparar as aulas de artes com as de matemática, via o quanto as crianças ficavam bem mais entretidas na primeira.

No entanto, como para ele a matemática era bem mais excitante, ele quis entender o que poderia fazer para não destruir o conceito que as crianças estavam criando sobre ela.

Construcionismo é um jeito de tornar formal, ideias abstratas e relações mais concretas, mais visuais, mais tangíveis, mais manipuláveis, e, sendo assim, mais fáceis de compreender ao fazer a leitura. (...) “pensar com as mãos” nos desbloqueia a energia criativa, modelos de pensamento, e formas de enxergar que a maioria dos adultos esqueceu que eles possuem. (EXECUTIVE DISCOVERY, 2002, p. 14)

A complexidade de uma empresa não pode ser vista quando se fala em gráficos, desenhos ou outros. O LEGO em sua abrangência 3D é capaz de traduzir bem a complexidade das pessoas e processos com os quais lidamos, assim como as conexões, os resultados gerados etc. A partir desse modelo pode-se levantar questionamentos, tornar os elementos ativos, reposicionar os elementos e criar outras visões. Cenários novos podem ser moldados e a equipe presente como um todo pode levantar como a empresa se adaptaria a eles.

A **Imaginação** fecha o apanhado de elementos importantes. Dentro da imaginação temos a: a) Imaginação descritiva, que é aquela que busca imagens conhecidas para descrever algo que pode ser complexo na vida real; b) Imaginação criativa, que é aquela que nos faz ver algo que na verdade não está ali, pois é algo totalmente novo frente ao que existe; c) Imaginação desafiadora, que é a que desconstrói tudo que existe e traz algo do zero, muitas vezes em tom de sarcasmo. Para a pessoa que está trazendo esse tipo de imaginação, a realidade não está muito sustentada. Há algo que jamais fora visto antes, que é a real verdade a ser aplicada ao contexto.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão possui foco explicativo, pois pretende-se justificar por que o método LEGO SERIOUS PLAY, totalmente novo no mercado, pode ser uma estratégia de Treinamento Organizacional. Como forma de conduzir a pesquisa, foi escolhido utilizar o estudo de caso (Yin, 2001). Foi explorada uma situação que realmente ocorreu o fenômeno estudado, o que possibilitou extrair informações

somente daquela aplicação. O contexto em que foi realizado o estudo será claramente colocado e a partir dele surgirá uma conclusão do problema do artigo.

Para coleta de dados foram usadas tanto a observação da interação no grupo em um dia em que ocorreu a aplicação do método LEGO SERIOUS PLAY em uma empresa. De todas as respostas dadas às etapas do processo, assim como reação das pessoas diante da aplicação, tudo foi observado e anotado detalhadamente. Após a aplicação, os participantes responderam a um questionário qualitativo, ou seja, aquele que não há medição numérica, mas sim, que busca profundidade e liberdade a quem o responde. Desta forma, foi possível descobrir fatores inéditos de como cada um percebeu o processo, sem restrições.

O grupo com o qual foi aplicado o método era composto de 12 pessoas de perfil jovem, na faixa dos 20 a 30 anos, a maioria moradores de São Paulo/SP, Brasil. Todos eles compunham o quadro de funcionários de uma startup da área da educação com um desafio enorme a ser enfrentado. A empresa foi escolhida pela conciliação de datas e abertura a estudos. Na pesquisa os dados extraídos são primários, pois partiram da aplicação descrita e somente dela. Vieram tanto das pessoas pesquisadas como da facilitadora do método que possui informações relevantes sobre o tema.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O workshop teve início na apresentação do método para que os participantes entendessem a seriedade da “brincadeira”. Foi apresentado desde a história até alguns princípios que o método busca, sua ligação com teorias da administração, teorias aplicáveis aos negócios e teorias que falam do ser humano. Cases de sucesso foram expostos, assim como nomes de empresas que confiaram no método para aprimorar algo. A equipe de facilitadores também manifestou os motivos que os faziam acreditar no método. Logo em seguida, regras tiveram que ser estabelecidas para que tudo ocorresse da melhor maneira.

Algumas das regras expostas foram:

- O facilitador faz uma pergunta com diversas possibilidades de resposta → é preciso confiar no facilitador, mesmo que ele não seja o hierárquico.
- Todo mundo constrói e todo mundo compartilha → todos participam ativamente da atividade. Seja ouvindo, seja expondo suas ideias.

- O significado está no modelo e o construtor o detém → não existe certo ou errado, mas sim, o significado que a pessoa deu àquela representação.
- Perguntas são sobre o modelo, e não sobre o indivíduo → todas as perguntas feitas devem se basear na construção exposta.
- Celulares desligados → desconectar do exterior para ter foco na atividade.

FIGURA 2 – ESTUDO DE CASO



Fonte: Montagem de foto da autora (2017).

A sequência do workshop estava preparada com o foco *Team Building*, que busca a compreensão do indivíduo, o papel do mesmo no grupo, os valores que a equipe traz e a construção em equipe de como enxergam a união de todas as visões. O primeiro contato com o LEGO no dia da atividade é uma pequena explicação da forma como estão distribuídas as peças nas mesas e pra que servem algumas peças especiais, as quais os participantes podem desconhecer a função. Em seguida uma atividade individual com peças de LEGO contadas e exatamente iguais é lançada ao grupo. Eles possuem em torno de 2 minutos para criar um personagem.

Como resultado desta atividade, muitos dos participantes costumam trazer sua individualidade a esse personagem, mesmo que isso não tenha sido solicitado como proposta. Frases como “ele só mostrava um lado” ou “descobriu para que as asas serviam” apareceram naturalmente. Ao perceber a desenvoltura do grupo ao apresentar as suas construções individuais e a forma que reagem às perguntas, o facilitador tem importante papel em decidir se eles estão aquecidos ou não para dar sequência ao processo com foco no objetivo ou se precisam se familiarizar mais com o método. Se sim, dá-se sequência normal. Se não, outra atividade similar é lançada, dessa vez gerando um maior desconforto pelo fato de o facilitador propor o tema da história que será contada por cada participante. Alguns dos temas sugeridos foram relacionamento perfeito, talento e paranoia.

O próximo passo então é partir a uma pergunta que instigue algo pessoal muito forte dentro de cada participante. Neste momento, histórias emocionantes vieram à tona e a etapa foi bem intensa. Questões como propósito, solidão, desconfiança e imaturidade pesaram. Dando continuidade, foi colocado à mesa a “alma do time”. Valores, pontos a melhorar e pontos que são fortes no grupo. Esta etapa trouxe visão grande como valor, comunicação como algo a aprimorar e transparência como um ponto de destaque. Todos esses citados em diversas histórias. Esses insights eram todos anotados em post-its e colados na parede.

A última etapa ocorreu com o modelo em conjunto, onde todos pontuavam o ponto mais forte do modelo individual sobre “alma do time”. Todos os destaques foram unidos em um só modelo, com uma história que os conectava, mostrando a trajetória do grupo até o momento e o que pretendem melhorar e construir daqui para frente. O fechamento então foi feito com a revisão de todos os pontos chave levantados durante o processo e pontuados nos post-its, para que guardem o que ficou daquela experiência de participar do workshop.

Durante a apresentação de todos os modelos nas etapas citadas, que foram criados com base em desafios e construídos em pouco tempo, o facilitador instigava levantamentos enriquecedores aos modelos. Baseado em suas experiências e em percepções momentâneas, ia conduzindo de acordo com o “*feeling*” da desenvoltura do grupo. Ao conversar com o facilitador, o mesmo deixa claro que fugiu ao cronograma inicial para poder encaixar melhor ao grupo naquele momento.

Como ferramenta de treinamento, pode-se dizer que a ferramenta é totalmente viável para ser utilizada para tal, pois segundo a definição de Williams o

objetivo desse treinamento em estudo foi Praticar, Aprender ou Mudar de Comportamento. Mais especificamente na parte de Simulações e Jogos. LEGO SERIOUS PLAY simula as situações que são trazidas para análise. A pessoa constrói um modelo simulado de como agiria em tal situação ou até simula uma situação real que aconteceu e elementos presentes na mesma. É como uma foto personalizada e 3D na qual se usa para contar a própria interpretação dela. Dependendo da maneira que o workshop for conduzido, é possível que o facilitador simule que a pessoa descreva como ela agiria caso tivesse em um cargo pleiteado, por exemplo. Tudo é uma questão da adaptação à situação e para que se quer aplicar o método, que é completamente moldável.

Dentre os tipos de treinamento trazidos pelo entendimento de Robbins, o método LEGO SERIOUS PLAY se encaixaria nas habilidades interpessoais, para o caso levantado do estudo de caso voltado ao *Team Building*. Esse era exatamente o propósito do uso e foco do molde criado. Entende-se que muito do que foi levantado no workshop é capaz de ajudar a melhorar os relacionamentos no trabalho. Além disso, toda a questão de ouvir e comunicar a ideia é parte do ponto alto incentivado pelo método. Uma vez que a comunicação se traduz a peças, cores, formatos, associações. A impessoalidade do modelo, colocando tudo a cargo da construção e dando liberdade à expressão sem medo. No momento em que se faz uma pausa para olhar, refletir, traduzir tudo que se pretende comunicar, todos ficam entretidos pela história e dão vez àquele colega que por muitas vezes não conseguia se expressar.

Um ponto levantado por ambos autores como de extrema importância é o feedback dos participantes, ou avaliação dos resultados. Este ponto deixa um pouco a desejar, uma vez que o método deixa a cargo do grupo que participou extrair por si só as informações que serão relevantes de serem aplicadas no dia a dia de convivência no trabalho ou ambiente em que se relacionam. Não há uma técnica mais palpável de mensuração de números ou impactos reais que o método provocou nos participantes. Se fosse implementado, seria um enorme ganho para os facilitadores venderem o método a futuros clientes, além de provar a efetividade.

Para este caso, a fim de extrair a efetividade do método, foi aplicado um questionário qualitativo com as 3 perguntas:

1. Como você avalia o método LEGO SERIOUS PLAY, depois da sua experiência no workshop?

2. Onde você acha que a metodologia pode contribuir?
3. No que você acha que ele difere de outras ferramentas de treinamento?

As percepções dos participantes podem ser resumidas no Quadro 3 abaixo:

QUADRO 3 – PONTOS FORTES x PONTOS FRACOS

LEGO SERIOUS PLAY para <i>Team Building</i>	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> * muito inspirador * ferramenta simples e primitiva que garante muitos insights * estimula a criatividade * ajuda a criar histórias para representar coisas relevantes e sentimentos * método lúdico * ajuda pessoas com dificuldade de expressão * ajuda a "quebrar o gelo" * ajuda no entrosamento do time * comunicação é transparente * permite descobrir perspectivas individuais * torna possível identificar coisas em comum que criam laços entre os participantes * é mais "mão na massa" * sem restrições * interativo * dinâmico * permite uma experiência profunda * é possível alcançar pontos desconhecidos * transforma algo abstrato em concreto 	<ul style="list-style-type: none"> * exige facilitador muito bem preparado * precisa haver um controle do tempo * pode não ter boa aceitação em ambientes caóticos

Fonte: a autora (2017).

Com base no questionário foi possível detectar que os participantes em sua maioria apreciaram o método, dizendo que o mesmo é interessante, permite uma experiência ótima, bem positivo, bom e muito inspirador. Ficaram impressionados com o fato de que de uma ferramenta simples e “primitiva” pudesse ser extraído tantos insights. Segundo eles as peças de LEGO junto à criatividade ajudaram a criar histórias para representar coisas relevantes e sentimentos. O método foi considerado lúdico e com grande força por ajudar indivíduos com dificuldade de expressão.

A comunicação é o benefício chave do método, pois ele ajuda a “quebrar o gelo”. Torna fácil e rápido o entrosamento do time, pois as pessoas se comunicam de forma transparente, permite descobrir as perspectivas individuais dos colegas e identificar coisas em comum que criam laços entre eles. Isso tudo não deixa de estimular também o autoconhecimento de cada participante. Enquanto outras formas

de treinamento usam muito de slides, textos, teorias e são racionais, esta é mais “mão na massa”, extrapolando o corpo. Nesta, a falta de restrição, simplicidade, interação e dinamismo fazem com que a experiência seja profunda e alcance pontos desconhecidos. O modelo 3D permite transformar algo abstrato em concreto e as metáforas ajudam as pessoas a se abrirem mais fazendo relações interessantes. A parte tátil e visual torna a transmissão mais compreensível.

Alguns pontos a aprimorar foram trazidos pelos participantes, como atentar ao fato de que as pessoas precisam estar muito bem preparadas para serem facilitadoras do método, para que chegue ao resultado esperado. Além disso, deve-se ter um bom controle do tempo, para não tornar o processo exaustivo. E, um participante trouxe à tona um questionamento se esse método teria boa aceitação em ambientes caóticos.

Durante este estudo de caso, a maturidade do grupo ficou bastante evidente. Não só por ser um grupo jovem, mas também por se um grupo que ainda não viveu muitas experiências em grandes empresas. Trazem bastante coisa da família, da sala de aula, das indecisões e incertezas da juventude, até porque isso está muito envolvido com o trabalho que possuem. Era visível o destaque e idealização do líder ao se posicionar frente à equipe, com mais maturidade, visão e espírito empreendedor do que os demais. No entanto, todos se mostraram muito idealistas, motivados, inteligentes e pessoas com ótima cabeça para alavancar resultados. Deu para ver também como o ambiente externo influencia no grupo, pois estar imerso no clima competitivo de São Paulo, ao mesmo tempo que é muito inovador acaba influenciando na vida de cada colaborador daquela microempresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa demonstram que o LEGO SERIOUS PLAY pode ser considerado uma estratégia de Treinamento Organizacional efetiva. Neste estudo de caso, no qual o método foi utilizado para *Team Building*, que significa construção de um grupo ou união do mesmo, vemos nas respostas dos participantes que eles conseguiram ver resultados voltados a esse aspecto. O método permite diversas montagens e é muito subjetivo. Alguns pontos ficaram claros que são fatores determinantes do sucesso do mesmo para que o treinamento dê certo. O primeiro ponto é a preparação do facilitador. A pessoa precisa ser espontânea, ter

bons *insights*, estimular fatores importantes para serem trazidos à mesa de discussão e saber acrescentar na dose certa. Isso faz com que os participantes sejam colocados para pensar sobre os modelos que criaram. O segundo ponto é a disposição do grupo. Deve ser um grupo que entenda que essa brincadeira é coisa séria e que tem o seu valor. As pessoas devem ter a mente aberta para saber lidar com a ferramenta e entender que nenhuma ideia é boba. Criatividade vira inovação com aplicabilidade. Muitas vezes a primeira ideia, crua, não é tão extraordinária, mas unida com outra ou amadurecida, pode ser espetacular.

O terceiro ponto é ter bastante flexibilidade para moldar toda a proposta trazida ao dia da aplicação. Dependendo da desenvoltura do grupo, pode ser necessário acrescentar ou reduzir algumas etapas do método elaborado previamente. Não se deve ficar frustrado caso não ocorra conforme o planejado, mas sim, saber ter jogo de cintura para reestruturá-lo e conseguir potencializá-lo. E o quarto, e não menos importante, é a gestão do tempo, pois o processo é muito cansativo e exige muita atenção dos participantes. Por ter a restrição de não poder usar o celular, não se distrair com outras coisas, e pelo fato de chamar a atenção, a entrega e foco das pessoas é redobrada. O cérebro é demasiadamente estimulado e pausas para alimentação e relaxamento são necessárias. Sem isso, as pessoas se entregam ao cansaço e não conseguem mais aprender com o workshop do método.

Na concepção de ambos os autores, Chuck Williams e Stephen Robbins, deve-se escolher o método de treinamento que se adeque às necessidades do grupo. Este método apresenta um contraponto e mostra que pelo fato de ser bastante moldável, as pessoas trazem a necessidade e elaboram as questões que serão discutidas na mesa para torná-lo adequado à ocasião. Portanto, por mais que neste estudo de caso, com foco em *Team Building*, tenha sido possível classificar o método pelas tradicionais definições, para aqueles que sabem explorá-lo ele supera as expectativas. Abaixo encontra-se o Quadro 4, com base no Quadro 1 em que se explicou os objetivos e métodos de treinamento considerados por Williams. Nele, pontuações de 1 a 10 foram dadas utilizando os aprendizados sobre o método e sua abrangência. Na pontuação, 1 é dado para a menor compatibilidade com o método e 10 para maior compatibilidade com o mesmo.

QUADRO 4 – COMPATIBILIDADE DOS TREINAMENTOS COM O MÉTODO

Objetivo do treinamento	Métodos de treinamento	Consegue ser aplicado	Não consegue ser aplicado	Pontuação	Justificativa
Transmitir informações e conhecimento	Filmes e vídeos		X		
	Apresentações		X		
	Leituras planejadas		X		
Desenvolver habilidades analíticas e de resolução de problemas	Estudos de caso	x		7	Dependendo da questão a ser desenvolvida, por exemplo, se for de um sistema, é preciso estar vendo a tela desse sistema. Em contrapartida, com Gestão de Crises pode ser uma estratégia bastante rica.
	Orientação e aconselhamento	x		8	Serve como ferramenta de Coaching quando aplicado explorando as questões pessoais como talentos, sonhos etc. É mais complexo que uma simples orientação propriamente dita, pois leva a uma percepção e conclusão do próprio orientado. Muitas vezes pode tomar mais tempo do que necessário, no entanto pode garantir mais efetividade.
	Discussões em grupo	x		9	Excelente para que cada um consiga expor suas ideias e trabalhar na proposta de reunião 100/100.
Praticar, aprender ou mudar de comportamento	Treinamento durante a execução do trabalho		X		
	Dramatização	x		6	Pode ser possível extrair uma dramatização do <i>storytelling</i> vindo de cada construção de LEGO. É visível todo o cenário pelas peças escolhidas, que em movimento podem gerar uma interatividade como se no treinamento a pessoa estivesse realmente brincando, como as crianças costumam utilizar o LEGO em sua essência. O ponto negativo seria a especulação e a exposição da pessoa que realmente ocupa o cargo.
	Simulações e jogos	x		10	Simulações em todos os sentidos são as mais estimuladas na base da proposta do LEGO SERIOUS PLAY. É levantada uma situação e os participantes falam como agiriam na mesma.
	Treinamento em um espaço reservado		X		
Transmitir informações e conhecimento; Desenvolver habilidades analíticas e de resolução de problemas; Praticar, aprender ou mudar de comportamento	Aprendizagem por computador		X		

Fonte: a autora (2017).

O Quadro 4 indica primeiro se é possível ou não para aquele tipo de treinamento utilizar o método LEGO SERIOUS PLAY. Em seguida, com base nas pontuações é possível extrair que para treinamentos de Simulação e jogos, o método é altamente recomendado, seguido do foco em Discussões em grupo. Em terceiro lugar está Orientação e aconselhamento, em quarto Estudos de caso e por último a Dramatização, no qual se deve uma atenção maior na hora da aplicação. Para cada nota concedida, há uma justificativa acompanhada com base em aprendizados extraídos da elaboração do artigo.

Para os próximos estudos, recomenda-se explorar outras formas de aplicação do método como para Recrutamento e Seleção de Talentos, Coaching, Gestão de Crise, Criação de modelo de Negócio, etc. Desta forma, será possível extrair da observação do método com focos diferentes do explorado nesse artigo, se as percepções se mantêm. O tema ainda é muito novo no Brasil, mas tem crescido de forma muito rápida e isso se dá em grande parte por indicações de participantes satisfeitos e bem impressionados com o método. Empresas como Kraft, Coca Cola, Unilever, Dupont, Google, Nasa, Toyota, Fedex e muitas outras já colhem frutos da aplicação deste método. Ainda há muito o que se explorar com o LEGO SERIOUS PLAY que possui grande riqueza de estímulos e diversos conhecimentos que o sustentam. As empresas podem ter suas áreas de Recursos Humanos em destaque, se abrirem espaço para usufruir do método LEGO SERIOUS PLAY.

REFERÊNCIAS

FRICK, E., TARDINI, S., CANTONI, L. **White Paper on LEGO SERIOUS PLAY - A state of the art of its applications in Europe**. Disponível em: < http://www.s-play.eu/attachments/article/70/splay_White_Paper_V2_0_1.pdf > Acesso em: 19 nov. 2017.

HESSEL, C. Olho mágico. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 337, p. 44-45, fev. 2017.

JESSICA. **Creating Meaning** - LEGO SERIOUS PLAY. Disponível em: <<http://www.creatingmeaning.club/lego-serious-play-1/>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

KRISTIANSEN, P., RASMUSSEN, R. **Construindo um Negócio Melhor com a Utilização do Método LEGO SERIOUS PLAY**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

LEGO - LEGO SERIOUS PLAY - **Leverage your organization's expertise**. Disponível em: <<https://www.lego.com/en-us/seriousplay/leverage>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

LEGO - LEGO SERIOUS PLAY - **The Method**. Disponível em: <<https://www.lego.com/en-us/seriousplay/the-method>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

PLAY IN COMPANY – **O que é LEGO SERIOUS PLAY ?** Disponível em: <<https://www.playincompany.com/lego-serious-play-workshops>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

ROBBINS, S. P., A. JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional** - teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

The Science of LEGO SERIOUS PLAY. Disponível em: <<http://www.strategicplay.ca/upload/documents/the-science-of-lego-serious-play.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

WILLIAMS, C. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIDA, S. Não é brinquedo, não. **Época Negócios**, São Paulo, p. 53-55. 2011.